



PERÚ

Ministerio
de la Producción

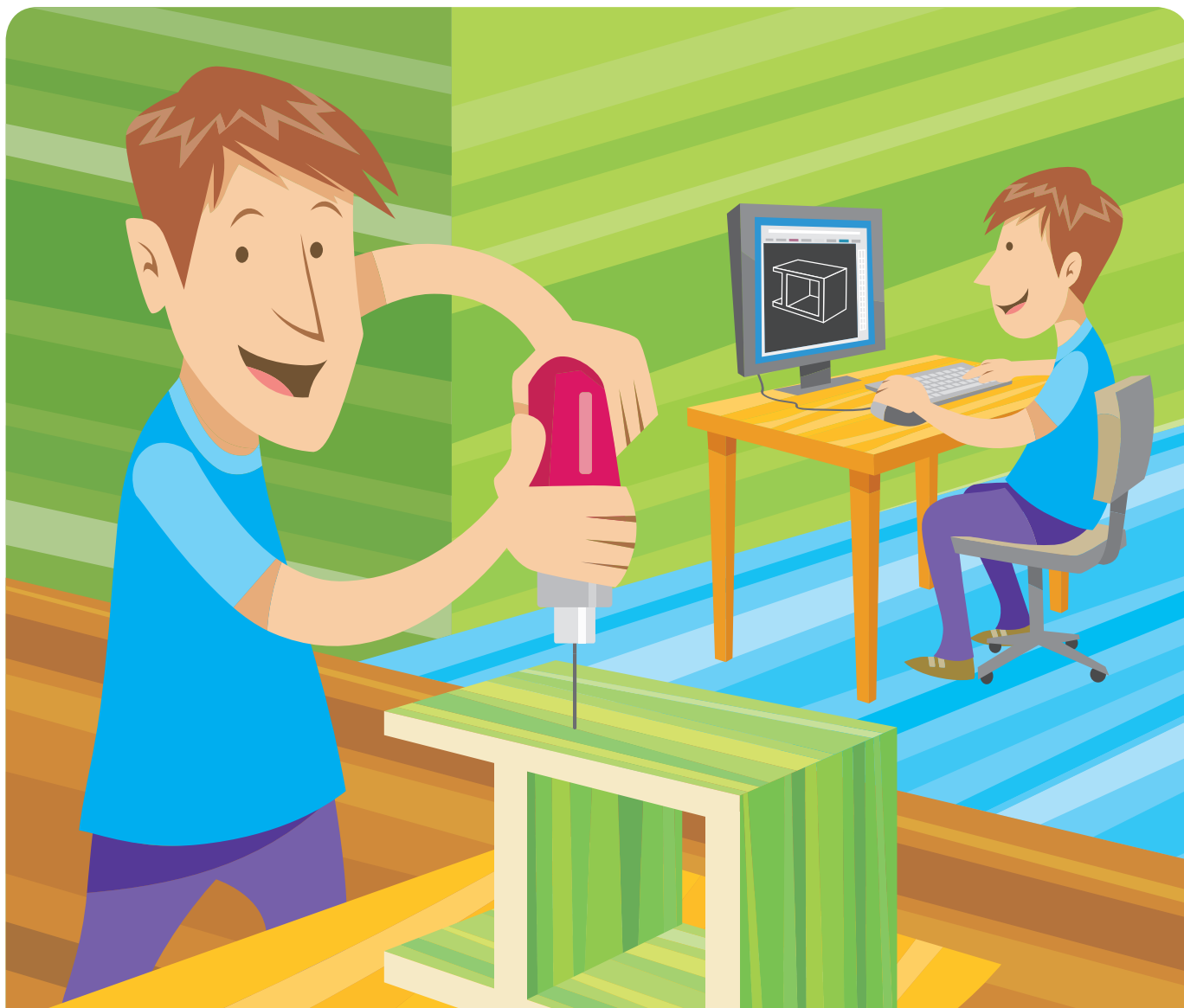


CTB PERÚ **AGENCIA BELGA
DE DESARROLLO**

Crea tu empresa

Documento ampliado
de negocio para la

ficha 1



Muebles prefabricados



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Muebles prefabricados

a) ¿Cuál es el modelo de negocio?

El negocio consiste en el diseño, fabricación y ensamblaje de muebles prefabricados –en materiales como melamine, nordex, OSD, fórmicas, vidrios, aluminio, entre otros–, con modernos diseños para el hogar o el negocio.

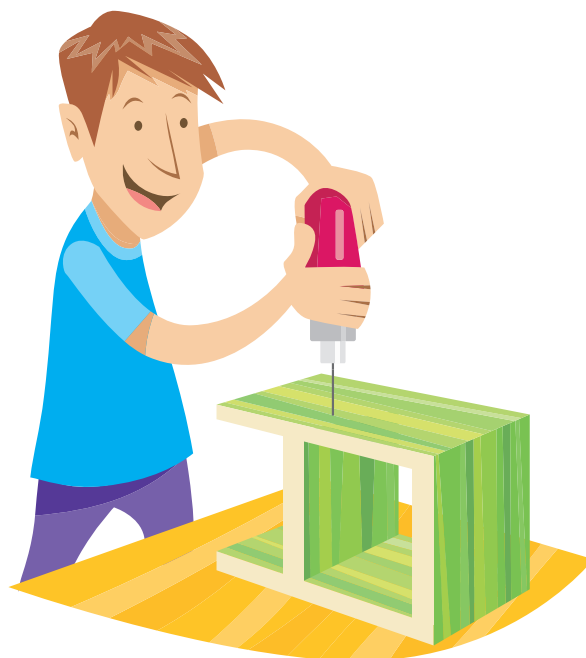
No todas las partes del proceso productivo deberán ser hechas dentro de la empresa. Algunos acabados y procesos se harán fuera de la empresa por la especialización de los mismos, por ejemplo, la aplicación de un barniz especial. Al principio, la empresa tendrá pocos clientes por lo que deberá invertir en la compra de maquinarias más especializadas en la medida que aumente el trabajo.

Además de un área para la producción de los muebles es necesario contar con una sala de exhibición y ventas. En ella los clientes podrán observar fotografías con algunos productos terminados, podrán consultar los catálogos y revistas de diversas tiendas y conversar con el diseñador creativo, quien les ofrecerá distintas alternativas de muebles y sugerencias de materiales para los acabados.

Los muebles se diseñarán teniendo en cuenta el espacio disponible del cliente, sus necesidades y sus gustos y preferencias. De acuerdo con el uso, diseño y presupuesto disponible del cliente, el diseñador creativo elaborará

un proyecto de mueble para que luego sea cotizado. De esta manera se busca integrar las necesidades del cliente con la amplia disponibilidad de materiales y acabados, que solo un buen diseñador y especialista en muebles podrá ofrecer al cliente. El mueble deberá tener la forma, las dimensiones, los colores, los revestimientos y los demás acabados que el cliente requiera y por los cuales estará dispuesto a pagar.

En líneas generales, la empresa deberá esforzarse por ofrecer muebles innovadores, funcionales y bien diseñados que cumplan con los estándares de calidad acordados, que estén hechos cumpliendo con los requerimientos previamente determinados por el cliente, y con los acabados y en el tiempo ofrecidos por el diseñador.



b) Productos y servicios ofrecidos.

Los productos prefabricados permiten dar un acabado de calidad en corto tiempo y con diseños muy innovadores y flexibles. Del mismo modo, favorecen la menor utilización de madera y, por ende, la menor tala de árboles, cuidando así el medio ambiente.

Los servicios ofrecidos, además, reunirán las siguientes características:

Originalidad y funcionalidad

Se buscará satisfacer las necesidades de cada cliente de la manera más eficiente posible, por eso se elaborarán proyectos para aprovechar en forma correcta los espacios, creando modelos prácticos y funcionales con el estilo que el cliente desee.

Servicio de diseño

Si bien el diseño y la fabricación van de la mano, es indispensable hacer un dibujo a mano alzada antes de programar la compra de insumos para la fabricación del mueble. De esta manera, se asegura que lo que el cliente espera sea lo que está dibujado y que la compra de materiales para la producción y acabados del mueble se haga de acuerdo con el diseño.

Como parte del servicio, la empresa podrá enviar al diseñador para que tome las medidas del lugar donde se colocará el mueble y así se eviten errores y malentendidos. Asimismo, podrá asesorar en cuanto al estilo, colores y acabados del mueble para que guarde armonía con

el resto del mobiliario. Este servicio gratuito deberá hacerse de manera previa al inicio de la fabricación del mueble.

Supervisión del proceso de producción

Si el cliente desea, puede verificar que los materiales comprados para la elaboración de su mueble cumplen con los estándares de calidad ofrecidos. Asimismo, personalmente podrá verificar todos y cada uno de los procesos de fabricación e instalación.

Las tres líneas de productos que se ofrecerán inicialmente son:

- 1) Módulos para vivienda como, por ejemplo, reposteros, closets, tableros para libros, dormitorios, escritorios, centros de cómputo, centros de televisión y música, entre otros.
- 2) Módulos para oficinas o universidades: tableros, carpetas, módulos personales, módulos bipersonales, muebles de oficina, sala de reuniones, módulos de atención, armarios, alacenas, bancas, sillas.
- 3) Muebles para exhibición de productos y atención al público.

Como es de suponer, el precio estará en función del diseño, las dimensiones y los acabados requeridos por el cliente. De esas variables dependerá la cantidad y calidad de materiales necesarios, y la cantidad y calidad de la mano de obra. Además de estos costos directos, se

tomará en cuenta los costos fijos, así como el precio de productos similares en el mercado y el margen de ganancia requerido por el empresario.

c) ¿Quiénes serán los clientes?

Para este negocio se identifican 3 segmentos de público objetivo, según el producto:

1. **Jóvenes** que se mudan a vivir solos, comienzan a trabajar y/o quieren cambiar los muebles de su dormitorio; **parejas** que se mudan a una nueva vivienda y deben amoblar su hogar por primera vez o desean cambiar sus muebles; **amas de casas** o cualquier persona que al cambiar sus artefactos eléctricos (TV, radio, microondas, cocina, refrigeradora) deben cambiar sus muebles de sala o cocina; **padres de familia**, quienes al aumentar o disminuir el número de hijos se ven en la obligación de cambiar camas simples por camarotes, un escritorio por un tablero más largo para dos hermanos, dos sillas por una banca, etcétera. Por lo general, estos jóvenes y adultos oscilan entre los 18 y 60 años de edad, y cuentan con recursos económicos suficientes. En todos los casos, ellas son las personas que toman la decisión de compra. Cabe resaltar que son un público bastante amplio pero que, usualmente, toman la decisión de compra sobre la base del servicio

ofrecido y la confianza que se cumplirá con la calidad del producto ofrecida y en la fecha acordada.

2. Otro segmento muy importante lo conforman las **empresas**. En este caso, hay que conocer a la persona que toma la decisión de compra pues no siempre es el dueño de la empresa. En las empresas medianas o grandes siempre habrá un jefe de compras quien comprará un mueble para asignarlo a alguien más en la empresa. En estos casos es recomendable que hable con ambas personas: la persona responsable de compras, pero también con el usuario. El usuario será el encargado de dar las especificaciones del mueble, mientras que el encargado de compras negociará con usted el precio, las condiciones de pago y las condiciones de entrega. Los bancos, los colegios, los institutos, las universidades, las empresas constructoras que ofrecen departamentos amoblados, los hoteles, son potenciales clientes.
3. Los **centros comerciales, supermercados, restaurantes y las tiendas** también son clientes importantes para todo tipo de exhibidores y escaparates.

d) La propuesta de valor.

Oportunidad: el crecimiento de la economía, el desarrollo de nuevas empresas, un aumento en el poder adquisitivo de las personas, una mayor preocupación por “lo bonito, lo nuevo, lo innovador”, una mayor necesidad por “reemplazar muebles viejos por nuevos” y una tendencia a que los jóvenes se independicen de los padres apenas comienzan a trabajar, hace que se necesiten más muebles.

Una disminución en el tamaño de los departamentos también obliga a reemplazar los muebles y diseñarlos más pequeños, más funcionales, con mejor diseño y acabado.

Hoy las empresas deben ofrecer una solución creativa, innovadora, moderna y diferente para cada espacio, para cada etapa de tu vida y para todo bolsillo.

Diferenciación: diseñar y fabricar muebles con calidad, a la medida, que satisfagan las necesidades de cada cliente. Por eso, el objetivo será elaborar proyectos especiales que aprovechen correctamente el espacio con modelos prácticos y funcionales, al estilo que el cliente desea y a un buen precio.

Servicio de asesoría: el servicio debe incluir tomar las medidas del lugar donde

se instalarán los muebles, asesoramiento técnico, recomendaciones de acabados, pintura, revestimientos y las dimensiones más apropiadas de acuerdo con un estudio de las necesidades del cliente. Es recomendable que el comprador pueda verificar, personalmente en el taller, los procesos y calidad de sus muebles.

Es indispensable que la empresa cuente con una marca o nombre que le permita diferenciarse del resto de las empresas y, sobre todo, que el cliente pueda recordar y recomendar a nuevos clientes.

e) ¿Cómo llegaremos a los clientes?

La venta será directa y se apoyará en herramientas de comunicación tales como: página web, catálogos, volantes, trípticos, banners y carpeta de presentación de los productos y servicios que ofrece la empresa. Cabe resaltar que lo más importante es la recomendación que clientes satisfechos hagan sobre la empresa. Por eso, la publicidad “boca a boca”, es decir las buenas opiniones y recomendaciones que clientes satisfechos hacen de la empresa, será la mejor publicidad.

A partir de estas herramientas publicitaria se buscará hacer conocida la empresa, los servicios y el producto ofrecido. Además, tanto en la web como en formato físico estará disponible una descripción clara con las características de los productos.

Es necesario elaborar una base de datos de posibles clientes, tales como ópticas, clínicas, hoteles, universidades, institutos, etcétera, con el fin de programar visitas e invitarlos a visitar la sala de exhibición para que puedan ver la calidad ofrecida por la empresa.

También se debe contemplar la posibilidad de participar en eventos comerciales y dar charlas informativas a empresas e instituciones (por ejemplo al Colegio de Arquitectos o Colegio de Ingenieros), sobre las ventajas que tienen los materiales prefabricados para amoblar sus proyectos inmobiliarios.

Recuerde:

Debe crear una marca que le permita posicionarse y ser recordada por sus clientes actuales y potenciales.

f) ¿Cómo generar ingresos para el negocio?

Los ingresos de la compañía provendrán principalmente de la venta de los muebles y soluciones in situ. Un servicio personalizado, que permita diseñar un mueble de acuerdo con las necesidades del cliente, le otorga a la empresa la posibilidad de diferenciarse del resto de las compañías del mercado. Además, si el cliente está plenamente satisfecho y recomienda la empresa a sus amigos o conocidos, es muy probable que la empresa esté en la posibilidad de obtener mayor reconocimiento en el mercado, lo que aumentaría su nivel de ingresos por ventas.

g) Los recursos claves para el negocio.

Para que la empresa pueda brindar un servicio de calidad y elaborar excelente productos deberá contar con lo siguiente:

- ✓ Muy buenos contactos y conocidos en las empresas que venden madera, melanina, nordex, fórmicas, vidrios, sujetadores, aluminio, etcétera, para tener materiales de calidad, obtener descuentos, tener una línea de crédito, tener los materiales disponibles en cualquier momento y estar al día en las tendencias del mercado.
- ✓ Contar con un diseñador creativo y con excelentes cualidades para atención al cliente. Muy buen gusto, mucha paciencia y capacidad para comprender rápidamente las necesidades del cliente y poder ofrecerle una solución que le satisfaga plenamente.
- ✓ Contar con un maestro carpintero que sea cumplido, responsable y que cuide los detalles de producción.
- ✓ Contar con una vendedora o vendedor que tenga excelentes contactos y que sea capaz de conseguir contratos con empresas constructoras, colegios, universidades, institutos, tiendas, supermercados, etcétera.

h) Las actividades claves para el negocio.

El proceso productivo constituye una de las actividades más críticas del negocio:

Diagrama de operaciones en proceso de elaboración

Diseño en conjunto con el cliente y/o teniendo en cuenta sus necesidades y adquisición económica

TALLER DE PRODUCCIÓN

- Mantener un control de los inventarios
- Compra de materiales
- Contar o preparar el material

CONTROL DE CALIDAD

- Ensamblar el producto
- Limpieza del producto y acabado final

ENTREGA DE PRODUCTO

- Supervisión constante de cliente y de la empresa

Las actividades claves para el negocio son: identificar claramente las necesidades del cliente, comprar los materiales adecuados y a los mejores precios, y producir los bienes siguiendo estrictamente los requerimientos del cliente.

Se debe contar con un equipo de trabajo que cuente con capacidades en diseño, manufactura, instalación y ventas. Además, deben tener conocimientos de manejo de herramientas informáticas de tal manera que puedan calcular adecuadamente la cantidad de material necesario, hacer presupuestos de manera eficiente, etcétera.

i) Socios y aliados estratégicos.

Para una correcta marcha de la empresa es básico contar con proveedores confiables, ya que ellos son quienes entregan los materiales, usualmente a crédito, y es de acuerdo con el comportamiento de pago demostrado por la empresa (responsabilidad y puntualidad en los pagos) que se forja un lazo de confianza y fidelidad.

El proveedor debe estar alineado con la política de la empresa de garantizar la más alta calidad en los productos y proveerles los insumos que mantengan este estándar.

Otro potencial aliado estratégico son las empresas financieras. Ellas podrían ofrecer un plan de pago acorde con las necesidades del cliente. Es muy difícil que, en un inicio, un banco comercial financie sus operaciones.

Finalmente, el mejor aliado es el cliente satisfecho. Un cliente satisfecho recomendará la empresa a muchos otros potenciales clientes y eso a usted no le cuesta ni un Sol. Sin embargo, los comentarios de un cliente insatisfecho podrían llevar a la empresa a la ruina. Por eso, su mejor aliado es: ¡HACER LAS COSAS BIEN!

j) ¿Cómo es la estructura de costos en este negocio?

Expertos en la industria señalan que la estructura de costos y la rentabilidad de cada empresa dependerán de la eficiencia de la misma y de su capacidad para innovar y crear nuevos productos. Por lo general, las pequeñas empresas cobran un margen del 100% sobre el costo de los materiales directos y la mano de obra, pero eso depende mucho del perfil del cliente, así como de la exclusividad del diseño.

Para un nivel de ventas anual de S/. 96,000.00, se espera una rentabilidad neta del 30% sobre el total de ingresos.

Recuerde que mientras mayores sean sus ingresos, menor será la proporción de costos fijos por cada producto vendido. Eso le permitirá obtener mayores ganancias por cada bien producido.

k) ¿Cuál es el monto de inversión inicial?

Para iniciar el negocio es importante que considere los siguientes conceptos:

| Concepto | Inversión en Nuevos Soles |
|-----------------------------------|---------------------------|
| Maquinarias y equipos | 8,300.00 |
| Muebles y enseres | 1,200.00 |
| Constitución y licencias diversas | 970.00 |
| TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL | S/. 10,470.00 |

Recuerde que a esta inversión inicial deberá agregarle la compra de materiales, el pago de mano de obra por los primeros muebles que fabricará, así como los gastos de administración (alquiler de local, sueldo de administrador, luz, agua, teléfono, arbitrios) y ventas (transporte, embalaje). Para este ejemplo, el total de estos gastos suman S/. 8,100.00, representando el 43% de la inversión inicial.

l) Rentabilidad estimada

Para un nivel de ingresos de S/. 8,000.00 mensuales, la rentabilidad esperada es del 30%. Es de suponer que conforme aumente el volumen de ventas y la empresa tenga un mayor reconocimiento en el mercado, su margen de ganancia aumentará y también su eficiencia, lo que implicará mayor rentabilidad para el empresario.

m) ¿Cuáles son los riesgos a tomar en cuenta?

Entre los principales riesgos encontramos los siguientes:

- Dificultad para encontrar un diseñador creativo, capaz de conocer e interpretar las necesidades de los clientes.
 - Dificultad para retener a los buenos trabajadores, para que no decidan trabajar por su cuenta.
 - No lograr una buena relación con los proveedores que le permita a la empresa tener una buena línea de crédito y tener información de las tendencias de la industria.
 - Fuertes alzas en los precios de las materias primas (tanto nacionales o importadas), que no puedan ser trasladadas a los clientes.
 - La existencia de grandes empresas industriales que, al producir en serie, logren altas economías de escala y promuevan una guerra de precios.
 - Si bien en el Perú los consumidores aún no están acostumbrados a comprar los muebles por piezas y luego ensamblarlos de acuerdo con sus gustos y preferencias, existe una clara tendencia hacia estos productos. Hoy, las grandes tiendas por departamento son una fuerte competencia y han comenzado a ofertar este tipo de productos.
- Que el cliente no reconozca el valor agregado de contar con un profesional que sea capaz de ofrecerle un producto único, para darle una imagen y personalidad única a su casa, su negocio, su ambiente de trabajo u oficina.
 - No contar con los sistemas y procesos adecuados para controlar la calidad de los productos antes de entregarlos a los clientes.

n) Siga estas recomendaciones.

- Cuidado con entrar en una guerra de precios. El tamaño de su negocio no le permitirá salir airoso de esta batalla.

Para evitar ingresar en una guerra de precios la empresa deberá identificar un nicho de mercado y protegerlo.

- Esfuércese por brindarle al cliente un producto único, diferenciado, con un servicio de excelencia. La posibilidad de personalizar sus muebles genera una diferenciación importante para el cliente.
- Motive a sus clientes para que hablen bien de su empresa. Para ello, debe lograr que el cliente quede satisfecho con el producto. La recomendación “boca a boca” hará el resto.

- Los carpinteros son conocidos por su incapacidad para cumplir con las fechas de entrega acordadas con los clientes. Si usted logra cumplir con la promesa ofrecida, ya está ofreciendo algo “mejor” que el promedio de su industria.

Cumplir los plazos en cuanto a su producción, distribución y entrega es **INDISPENSABLE**.

- Capacite y establezca mecanismos para retener a su mejor personal. Tenga contentos y motivados a sus trabajadores, son su recurso más importante. Las máquinas, las herramientas y los equipos son fácilmente reemplazables. El recurso humano es difícil de conseguir y de retener.
- Tener flexibilidad horaria para la instalación de los muebles in situ, en la casa del cliente, con el fin de poder adaptarse a su disponibilidad (horarios nocturnos, fines de semana o en horarios de cruce con otros trabajos). Este aspecto debe tenerse

en consideración al momento de programar los tiempos de finalización de las obras.

- Capacitar al equipo de diseño y ventas sobre el comportamiento del cliente, cuáles son sus gustos, cuáles podrían ser las nuevas tendencias, para facilitar así el proceso de decisión del cliente cuando solicite los servicios y asegurar de alguna manera su fidelidad.



Finalmente recuerde:

Usted no vende muebles prefabricados, usted está vendiendo soluciones que hagan la vida más fácil y placentera a sus clientes.



Muebles prefabricados

Este negocio consiste en la elaboración de escritorios de computadora -en materiales como melamina, fórmicas, vidrios, aluminio, entre otros- para el hogar, oficinas o espacios comerciales. Es un proceso eficiente y requerido por el consumidor.

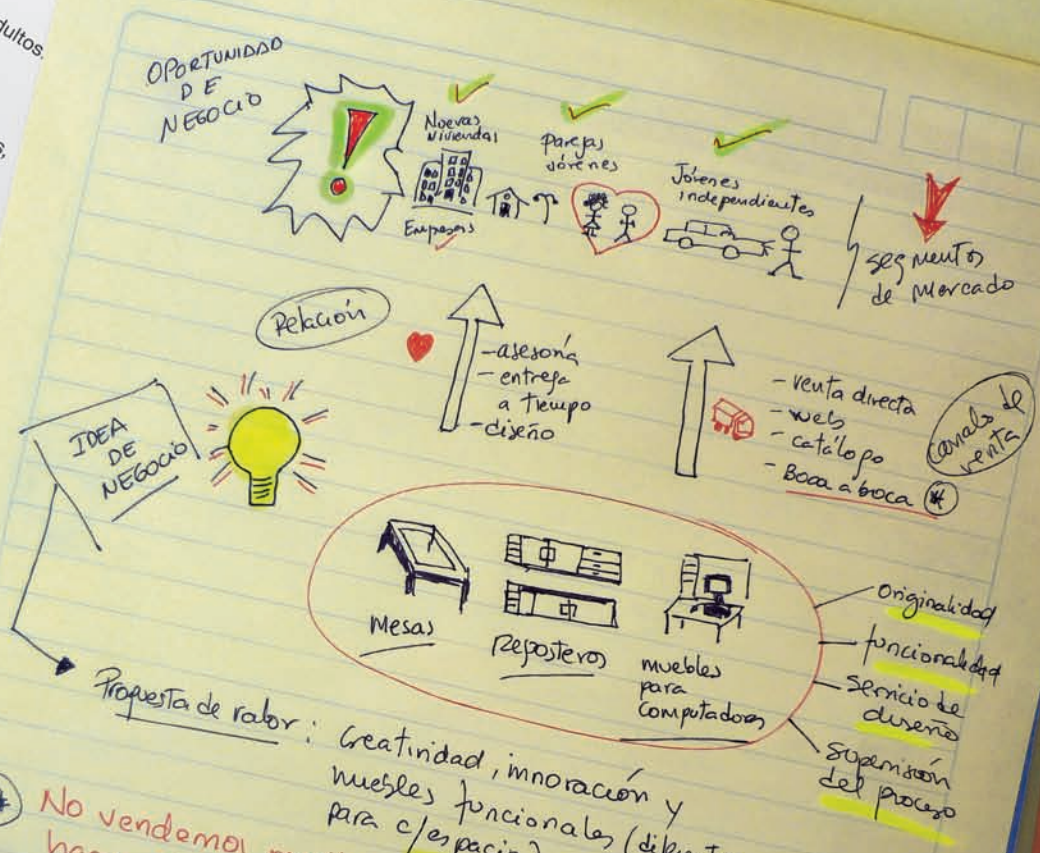
Cientes y mercado

Se han identificado 3 segmentos de público objetivo, según el producto:

1. Familias, jóvenes y adultos.
2. Empresas que inician operaciones o que desean renovar sus escritorios.
3. Centros educativos: colegios, institutos y universidades.

Propuesta de valor

Oportunidad: existe una creciente demanda de las micro y pequeñas empresas, así como a da espacio del hogar u oficina. Para ello se ofrece asesoría de asesoría: la fabricación de muebles con acabados, pintura, revestimientos y dimensiones que mejoran los procesos y calidad.



Propuesta de valor: Creatividad, innovación y muebles funcionales (diferentes para c/espacio) con buenos diseños.

No vendemos muebles; vendemos soluciones que hacen la vida más fácil y placentera.

| Recursos claves | Actividades clave | Canal estratégico |
|--|---|--|
| - Equipo con capacidad de diseño - Un buen vendedor - Un buen maestro carpintero | 1) Identificar necesidades del cliente 2) Comprar materiales adecuados 3) control de calidad 4) Entrega a tiempo | - Proveedor - Insumos - Transportes ?? |